

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA OBITELJSKOG  
PODUZEĆA BOTA-ŠARE**

**Mentor:**

**Doc. Dr. sc. Marina Lovrinčević**

**Student:**

**Andrea Rožić**

**Split, kolovoz 2016.**

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	3
1.1. Definicija problema .....	3
1.2. Cilj rada .....	4
1.3. Metode rada .....	4
1.4. Struktura rada .....	5
2. OBITELJSKO POSLOVANJE .....	6
2.1. Definicija obiteljskog poduzeća .....	6
2.2. Razlika između obiteljskog i neobiteljskog poduzeća .....	10
2.3. Prednosti i nedostaci obiteljskog poslovanja .....	10
2.4. Životni ciklus obiteljskog poduzeća .....	13
2.5. Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj i Europi .....	18
3. SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA BOTA-ŠARE .....	20
3.1. Općenito o poduzeću .....	20
3.2. Povijest obiteljskog poslovanja .....	21
3.3. Vlasnička i upravljačka struktura poduzeća .....	23
3.4. Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća .....	24
3.5. SWOT analiza poduzeća .....	26
4. SMJERNICE ZA UNAPREĐENJE .....	29
5. ZAKLJUČAK .....	30
6. LITERATURA .....	31
POPIS SLIKA I TABLICA .....	32
SAŽETAK .....	33
SUMMARY .....	33

# **1. UVOD**

## **1.1. Definicija problema**

Da bi obiteljsko poduzeće imalo naziv obiteljsko potrebno je da je u upravljanje uključena najmanje jedna osoba iz obitelji. Članom obitelji smatra se svaka osoba koja ima krvno srodstvo s obitelji vlasnika, bilo rođenjem ili zaključenjem braka, ili osoba koja je u rodbinskoj vezi s vodećim ljudima u poslovanju.

Obiteljska poduzeća mogu biti aktivna poduzeća kada je vlasništvo u rukama članova obitelji koji su uključeni u poslovanje i zaposleni u poduzeću. Mogu to biti i obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom, ali u tom slučaju poduzeća vode ne-članovi obitelji u ime i za račun obitelji. Pritajena obiteljska poduzeća odnose se to kada je samo jedan član obitelji uključen u poslovanje.

Obiteljska poslovanja imaju pozitivne i negativne karakteristike. Također se razlikuju resursei poslovanja kao što su financijski resursi, ljudski potencijali, organizacijski resursi, te resursi uvažnosti i dobrog glasa.

Za obiteljsko poslovanje važno je balansiranje između posla i obitelji. Nije dobro kada je prenaplašena poslovna uloga jer se to negativno odražava na obiteljsku komunikaciju, identifikaciju, povjerenje i emocije. Ako je prenaplašena obiteljska uloga onda je vidljiv negativan odražaj za poslovnu komunikaciju, poslovne odnose, performansu, proces odlučivanja i strateške mogućnosti. Da bi obiteljsko poslovanje dobro poslovalo potrebna je uravnoteženost poslovnog i obiteljskog podsistema.

Nakon definicije obiteljskog poslovanja i njegovih negativnih i pozitivnih strana odnosno prednosti i nedostataka može se doći do specifičnosti poslovanja samog poduzeća. Za to je potrebno definirati povijest, ali i sadašnjost poslovanja te napraviti SWOT analizu kako bi se mogle dati smjernice za eventualno unapređenje poslovanja.

## **1.2. Cilj rada**

Glavni cilj ovog rada je utvrditi definiciju obiteljskog poslovanja, te utvrditi način na koji posluje obiteljsko poduzeće, ali i utvrditi koje su to prednosti, a koji nedostaci u njihovom poslovanju. Kao krajni cilj pokušat će se istaknuti smjernice za eventualno unapređenje poslovanja.

## **1.3. Metode rada**

Za potrebe izrade ovog rada korištene su opće znanstvene metode istraživanja, a odnose se na:

- Metodu analize – postupak kojim se raščlanjuju složene misaone tvorevine na njihove jednostavnije elemente pa se zatim izučava svaki dio za sebe i u odnosu na druge dijelove.
- Metodu sinteze – postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja i sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složenije, povezujući izdvojene elemente u jedinstvenu cjelinu.
- Induktivnu metodu – temelji se na postupku zaključivanja od pojedinačnog prema općem. Na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi se do općih zaključaka.
- Deduktivnu metodu – ova metoda temelji se na zaključivanju od općih sudova prema pojedinačnim ili prema drugim općim sudovima. Iz općih sudova izvode se posebni sudovi.
- Metodu deskripcije – postupak opisivanja važnih obilježja, zakonitosti i uzročno-posljedičnih odnosa među predmetima odnosno pojavama koje se opisuju.
- Komparativnu metodu – postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava procesa i odnosa, odnosno uspoređivanja njihove sličnosti u ponašanju i intezitetu te razlike među njima.

## **1.4. Struktura rada**

Rad se sastoji od šest dijelova. Prvi dio je uvodni dio. On se sastoji od definiranja problema, cilja rada, metoda rada te strukture samog rada. U uvodnom dijelu nalazi se i sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

Drugi dio rada odnosi se na definiranje obiteljskog poduzeća. U ovom poglavlju istaknut će se razlike obiteljskog od neobiteljskog poduzeća, te prednosti i nedostaci koji se vežu za obiteljsko poslovanje. Životni ciklus obiteljskog poduzeća također će biti prikazan u ovom dijelu rada.

Treći dio rada ima naziv „Specifičnosti poslovanja obiteljskog poduzeća Bota-Šare“. U ovom dijelu rada opisat će se obiteljsko poduzeće Bota-Šare te povijest obiteljskog poslovanja i način na koji poduzeće posluje sada. Kao dio ovog dijela rada prikazat će se i SWOT analiza poduzeća.

U četvrtom dijelu rada istaknut će se smjernice za unapređenje obiteljskog poslovanja. Peti dio rada je zaključak i šesti dio rada odnosi se na korištenu literaturu.

## 2. OBITELJSKO POSLOVANJE

### 2.1. Definicija obiteljskog poduzeća

Obiteljsko poduzeće je pojam pri kojem, obitelji svojom uključenošću u obavljanje određene odabrane djelatnosti, zajedničkim trudom i radom, posluju s ciljem ostvarenja dobiti.<sup>1</sup> Obiteljsko poduzeće je poseban oblik poduzetništva kojeg čine utemeljitelj koji je najčešće otac u obitelji te ostali članovi obitelji kao što su supruga, djeca ili bliži srodnici. Može se pojaviti u različitim pravnim oblicima, kao što su trgovačko društvo, obrt, ortaštvo ili tajno društvo, liječnička ordinacija, odvjetnički ured, ustanove ili zadruge.<sup>2</sup>

Kako je pojam obiteljskog poduzeća sam po sebi kompliciran jer sadrži dvije terminološke odrednice, obitelj i poduzeće, javlja se složenost pri definiranju tog pojma. Obiteljsko poduzeće, prema Barnesu i Hershonu (1976), je ono poduzeće čije je kontrolno vlasništvo u rukama jedne osobe ili nekoliko članova jedne obitelji. Prema autoru Davisu (1983), obiteljsko poduzeće se odnosi na situaciju kada neka od mlađih generacija ima ili će u budućnosti preuzeti kontrolu nad poslovanjem od starije generacije. Autor Donnelley (1988) smatra da je poduzeće obiteljsko onda kada su s njom najmanje dvije generacije blisko povezane i kada ta veza ima međusobni utjecaj na politiku tvrtke, ali i na ciljeve i interese obitelji. Obiteljsko poduzeće, prema autorima Donckelsu i Frohlichu (1991) odnosi se na poduzeće u kojoj jedna obitelj drži najveći udio i kontrolu nad managementom. Autor Landsberg (1988) smatra da je obiteljsko poduzeće ono poduzeće gdje članovi obitelji imaju legalnu kontrolu nad vlasništvom dok autor Handler (1989) obiteljsko poduzeće definira kao organizaciju čije su operativne odluke kao i planovi o nasljedstvu liderstva pod utjecajem članova obitelji koji su u managementu poduzeća ili u njegovom upravnom odboru. Autori Tagiuri i Davis (1996) smatraju da je obiteljsko poduzeće organizacija u kojoj jedan ili nekoliko članova obitelji direktno utječe na poslovanje kroz srodstvo, managersku ulogu ili vlasničko pravo. Obiteljsko pravo, prema autorima Neubauer i Lank (1998) je vlasništvo, partnerstvo, korporacija ili bilo koja druga business formacija gdje je glasačka kontrola u rukama jedne obitelji.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Kružić, D., Bulog, I.: Obiteljska poduzeća: Životni ciklus, nasljeđivanje, održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, 2012., str. 32.

<sup>2</sup> Kružić, D.: Obiteljsko poduzetništvo, RRiF, Zagreb, 2004., str. 20.

<sup>3</sup> [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P7\\_SME\\_sektor.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P7_SME_sektor.pdf) (08/2016)

Obiteljska poduzeća nisu prepoznata u svijetu iako su najčešće zastupljena forma vlasniškog organiziranja i upravljanja. Kada se ljudima spomene obiteljsko poduzeće odmah se misli na male obrte jer im nije poznata vlasnička odnosno upravljačka struktura unutar samih organizacija. Naime, takva obiteljska poduzeća razvila su se u velike korporacije koje proizvode neke od najvažnijih i najpopularnijih brandova današnjice.

Obiteljska poduzeća zapošljavaju velik dio ljudi i predstavljaju veliki značaj za ekonomiju zemalja. Ona su važan dio svakog gospodarstva pogotovo u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju privatnog vlasništva i poduzetništva. Različitost u pristupima kategorizacije obiteljskih poduzeća govori o velikom publicitetu koji ukupnom gospodarstvu odnosno ekonomiji daju obiteljska poduzeća.

Obiteljsko poslovanje definiraju kriteriji koji su bazirani na stupnju sudjelovanja obitelji u poslu i podijeljeni su u tri kategorije:<sup>4</sup>

- Najšira definicija obiteljskog poduzeća – obuhvaća obitelji koje nisu u potpunosti u poslu odnosno nisu u kontaktu sa poslom na dnevnoj bazi. Bitno im je da posjeduju moć određene kontrole prilikom strateških odluka što bi trebalo biti dovoljno za zadržavanje posla. Svoju moć baziraju na članstvu u upravi ili posjedovanjem značajnog prava vlasništva nad poduzećem.
- Srednja definicija obiteljskog poduzeća – obuhvaća sve što se nalazi u najširoj definiciji s dodatkom da osnivač odnosno njegov nasljednik vodi poduzeće. Ostali članovi obitelji još uvijek nisu uključeni u poslovanje poduzeća, ali to ne znači da oni nemaju utjecaj na donošenje odluka.
- Najuža definicija obiteljskog poduzeća – ova definicija odnosi se na obuhvaćanje više generacija obitelji koje vode poslove na dnevnoj bazi. Odluke može donositi više članova obitelji.

---

<sup>4</sup> <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf> (08/2016)

Tablica 1. Definicije obiteljskog poduzeća

NAJŠIRA DEFINICIJA	SREDNJA DEFINICIJA	NAJUŽA DEFINICIJA
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Efektivna kontrola strateškog odlučivanja,</li> <li>❖ Namjera za zadržavanjem biznisa u obitelji.</li> </ul> <p>Nizak stupanj direktne obiteljske uključenosti</p>	<p>Svi kriteriji iz kolone 1. uvećani za:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Osnivač/nasljednik upravlja poduzećem,</li> <li>❖ Zakonski utemeljena kontrola nad procesom donošenja odluka.</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Određeni stupanj obiteljske uključenosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Uključenost više generacija,</li> <li>❖ Direktna uključenost obitelji u dnevno vođenje poslovanja,</li> <li>❖ Više od jedan član obitelji sa značajnom managerskom odgovornošću.</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Značajan stupanj obiteljske uključenosti</p>

Izvor: D.Kružić, I.Bulog, Obiteljska poduzeća, Split, 2012. (37.str.)

Na funkcioniranje i razvoj obiteljskih poduzeća utječe globalna raznolikost odnosno ekonomske, institucionalne, zakonodavne, kulturne i druge specifičnosti. Ipak, obiteljska poduzeća zauzimaju visoku poziciju u gospodarstvu neke zemlje, na način da im ta zemlja pomaže jer su obiteljska poduzeća uvažena u društvu.

Europska unija također ima definiciju obiteljskog poduzeća pa se smatra da većinu odlučivanja ima osnivač odnosno osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici. Prema definiciji Europske unije u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji. U slučaju dioničkog društva, osnivač odnosno vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> <http://www.wassermann-grupa.eu/userfiles/Konferencija/Mirenje%20konferencija%20Alpeza%20-%202020APR2015.pdf> (08/2016)



Slika 1. Primjeri obiteljskih poduzeća



Izvor: <http://www.wassermann-grupa.eu/userfiles/Konferencija/Mirenje%20konferencija%20Alpeza%20-%202020APR2015.pdf> (08/2016)

Udio obiteljskih poduzeća u postotcima u ukupnom broju poduzeća u privatnom vlasništvu u većini zemalja iznosi preko 60%, a udio od 50 do 80% u ukupnom broju radnih mjesta svih poduzeća u privatnom sektoru pripada upravo obiteljskim poduzećima. Obiteljskim novcem je financirano 85% svih pokrenutih poslovnih pothvata.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> <http://www.wassermann-grupa.eu/userfiles/Konferencija/Mirenje%20konferencija%20Alpeza%20-%202020APR2015.pdf> (08/2016)

## **2.2. Razlika između obiteljskog i neobiteljskog poduzeća**

Postoji nekoliko razlika koje odvajaju obiteljsko od neobiteljskog poduzeća. Razlike između obiteljskog i neobiteljskog poduzeća u najkraćim, ali i najvažnijim crtama su sljedeće:

Obiteljska poduzeća:

- Temelje se na osjećajima
- Prevladava skrb za članove obitelji
- Jednakost članova obitelji
- Članstvo do kraja života

Neobiteljska poduzeća karakterizira:<sup>7</sup>

- Bezosjećajnost
- Temelji se na zadacima
- Zahtijeva i nagrađuje rezultate
- Tko ne postiže rezultate, može otići

## **2.3. Prednosti i nedostaci obiteljskog poslovanja**

Ono što je najvažnije u obiteljskom poslovanju je održavanje obiteljskih odnosa i to je poželjno u slučaju kada je poduzeće u vlasništvu obitelji ili kada je upravljački kontrolirano od strane obitelji. Obiteljska povezanost odnosno spremnost na žrtvu radi vlastitih ciljeva i težnje za beskonačnim poslovanjem poduzeća, postaju temeljne sastavnice za uspjeh poslovanja obiteljskog poduzeća.<sup>8</sup>

Obiteljsko poduzeće ima prednost u tome što u takvim oblicima poslovanja postoji velika predanost poslu i obitelji jer članovi obitelji ulažu više truda nego što bi kod nekog drugog. Za donošenje odluka potrebno je uložiti više vremena, ali se svejedno brzo prilagođavaju

---

<sup>7</sup> Benson, B., Crego, E. T., Drucker, R. H.: Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival, 1990.

<sup>8</sup> Dollinger, J. M.: Entrepreneurship, Strategies and Resources, Richard D. Irwin & Austen Press, 1995., str. 389 – 391.

novim uvjetima. Obiteljska poduzeća karakterizira jasna organizacijska struktura što ih svrstava u pouzdane sustave čime kupcima i partnerima ulijevaju neku dozu povjerenja.<sup>9</sup>

Prednosti obiteljskog poslovanja su:<sup>10</sup>

- Financijski resursi – ujedinjene obiteljske financijske snage predstavljaju veliku prednost kod realizacije novih poduhvata. Promjenom politike dividendi može se odreći jednog dijela povrata, a u ime investiranja. Kako bi se postiglo lakše kreditiranje, obitelj može svoju privatnu imovinu staviti kao jamstvo u obliku hipoteke.
- Ljudski potencijali – neupitna kvalitea sadržana je u kompleksnosti međusobnih odnosa članova obitelji. Međusobno povjerenje, zajedničke vizije, ciljevi i zajednički utjecaj na poduzeće čine značajan doprinos u povećanju učinkovitosti.
- Organizacijski resursi – ako se obitelj koja dobro funkcionira premjesti i u organizaciju poduzeća može se ostvariti značajna prednost nasuprot neobiteljskoj organizaciji. Odgovornost prema imovini i čuvanju novca i imovine, te lojalnost kvalitete su koje se lako i uspješno kopiraju iz obitelji u organizaciju poduzeća.
- Resursi uvaženosti i dobrog glasa – ono što pomaže obiteljskom poduzeću je dobar glas. Ime uspješnih predstavlja poštovanje i ponos. Obiteljski posao koji povezuje ime i ugled je posao kojem javnost vjeruje i posao kojeg se poštuje.

Pozitivne karakteristike obiteljskih poduzeća odnose se i na:<sup>11</sup>

- Brže i fleksibilnije donošenje odluka
- Veća posvećenost poslu
- Osobni pristup poslu utemeljen na izgradnji povjerenja
- Prilagodljivost tržišnim prilikama – strpljiv kapital
- Posvećenost kvaliteti i izgradnji branda
- Kultura temeljena na osobnim stavovima i vrijednostima
- Etičnost i društvena odgovornost, pogotovo prema lokalnoj zajednici
- Financijska disciplina u smislu učinkovitosti

---

<sup>9</sup> <http://profitiraj.hr/prednosti-i-nedostaci-obiteljskih-poduzeca/> (08/2007)

<sup>10</sup> Dollinger, J. M.: Entrepreneurship, Strategies and Resources, Richard D. Irwin & Austen Press, 1995., str. 389 – 390.

<sup>11</sup> <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf> (08/2016)

- Upoznavanje člana obitelji s poslovanjem od malih nogu
- Dugoročna perspektiva razvoja
- Snažna posvećenost obitelji poslovanju
- Sklonost zapošljavanju, manje otpuštanju
- Manja sklonost zaduživanju – stabilnost u vrijeme krize

Obiteljske netrpeljivosti, tenzije i sukobi bilo kakve vrste predstavljaju velik teret u poslovanju. U takvim uvjetima poprilično je teško realizirati bilo kakve ciljeve. Nedostaci obiteljskog poslovanja najčešće proizlaze iz:<sup>12</sup>

- Činjenice da su članovi obitelji sve u poduzeću. Istodobno su i vlasnici i manageri te izvršitelji. To često dovodi do neprofesionalnosti i do improvizacija.
- Manjka stručnosti zbog prioriteta rodne pripadnosti.
- Disproporcije u afinitetima, očekivanjima i željama unutar članova obitelji. U takvim situacijama guše se talentirani pojedinci te dolazi do rastućih želja za napuštanje obiteljskog poduzetničkog tima.
- Teškog nalaženja granica obiteljskog i poslovnog. Teško je razgraničiti dužnost i odgovornost pojedinih članova obitelji. Prisutan je i problem nepotizma.
- Visoke rizičnosti poslovanja. U poslovanju je poznata činjenica da se sva imovina ne drži u istoj košari već se disperzira rizik. To znači za jednu obitelj da je bolje da pojedinci unutar te obitelji ulože svoju imovinu na razna mjesta i time ublaže mogućnost za bankrot. Uz to postoji mogućnost i da svi članovi ostanu u istom trenutku bez posla.

Negativne karakteristike obiteljskih poduzeća odnose se i na:<sup>13</sup>

- Otpor prema promjenama – tradicija je jedna od temeljnih vrijednosti poduzeća
- Nedostatak povjerenja i transparentnosti prema članovima obitelji
- Interesi članova obitelji mogu biti u konfliktu s interesima poduzeća
- Neki članovi obitelji rad u obiteljskom poduzeću uzimaju „zdravo za gotovo“
- Nepotizam - toleriranje nekompetentnih članova obitelji na menadžerskim pozicijama
- Nesposobnost odvajanja privatnog od poslovnog
- Zbrkana struktura i nejasna podjela posla i odgovornosti

<sup>12</sup> Kružić, D.: Obiteljsko poduzetništvo, RRI, Zagreb, 2004., str. 29.

<sup>13</sup> <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf> (08/2016)

- Neprivlačno radno okruženje za kvalitetne profesionalne menadžere
- Spori rast zbog nesklonosti zaduživanju
- Nesrazmjer između doprinosa i plaće članova obitelji
- Prijenos poslovanja na nasljednike se najčešće ne događa pravovremeno

Negativne strane obiteljskog poslovanja često se zanemare u slučajevima kada poduzeću dobro ide. Tada se ne gleda na negativnosti iako one mogu ugroziti kako obiteljsko poslovanje tako i obitelj. Ovakvi raspad, nezadovoljstva, sukobi ili razmirice česta su pojava kod obiteljskih poslovanja.

## 2.4. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Svi živi organizmi imaju svoje životne cikluse pa ih tako imaju i proizvodi, usluge te poduzeća. Sam fenomen životnog ciklusa poznat je od davnina i prisutan je u brojnim znanstvenim disciplinama.

Slika 2. Životni ciklus obiteljskog poslovanja



Izvor: D. Kružić, I. Bulog, Obiteljska poduzeća, Split, 2012, str.190

Razlikuju se četiri faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća:<sup>14</sup>

- Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća
- Stabilizacija i rast poslovanja
- Dozrelost poslovanja
- Ponovni početak ili nestajanje biznisa

Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća – U prvoj fazi životnog ciklusa obiteljskog poduzeća fokus je stavljen na preživljavanje, stvaranje pretpostavki za stabilizaciju poslovanja i postavljanje biznisa „na noge“. Uspjeh ovisi o poslovnoj ideji i raspoloživim resursima.

Stabilizacija i rast poslovanja – Drugu fazu životnog ciklusa obiteljskog poslovanja karakterizira rast poslovanja, generiranje profita i unutarnja organizacijska stabilnost. Ono što je karakteristično za ovu fazu je da je financijski rizik pod kontrolom i da postoje dobri odnosi s kupcima, dobavljačima i okruženjem. U ovoj fazi raste potreba za planiranjem i traženjem adekvatnih razvojnih strategija.

Dozrelost poslovanja – Ovo je treća faza životnog ciklusa obiteljskog poslovanja, a karakteristira je smanjenje profitabilnosti, usporavanje rasta i jačanje konkurencije. Ključna pretpostavka za opstanak tada postaje uključenje vanjskih profesionalnih menagera sa znanjima koji nedostaju obiteljskom managementu.

Ponovni početak ili nestajanje biznisa – U ovoj, četvrtoj fazi životnog ciklusa obiteljskog poslovanja, karakteristično je slabljenje konkurentne pozicije poduzeća, pad poslovnih performansi i smanjenje mogućnosti za poslovni preokret. Moguća rješenja za poduzeća su ili nestajanje odnosno likvidacija poduzeća sa slabim performansama ili ponovni početak odnosno jačanje pozicije kroz pokretanje novih projekata i inicijativa u okviru postojećeg poduzeća.

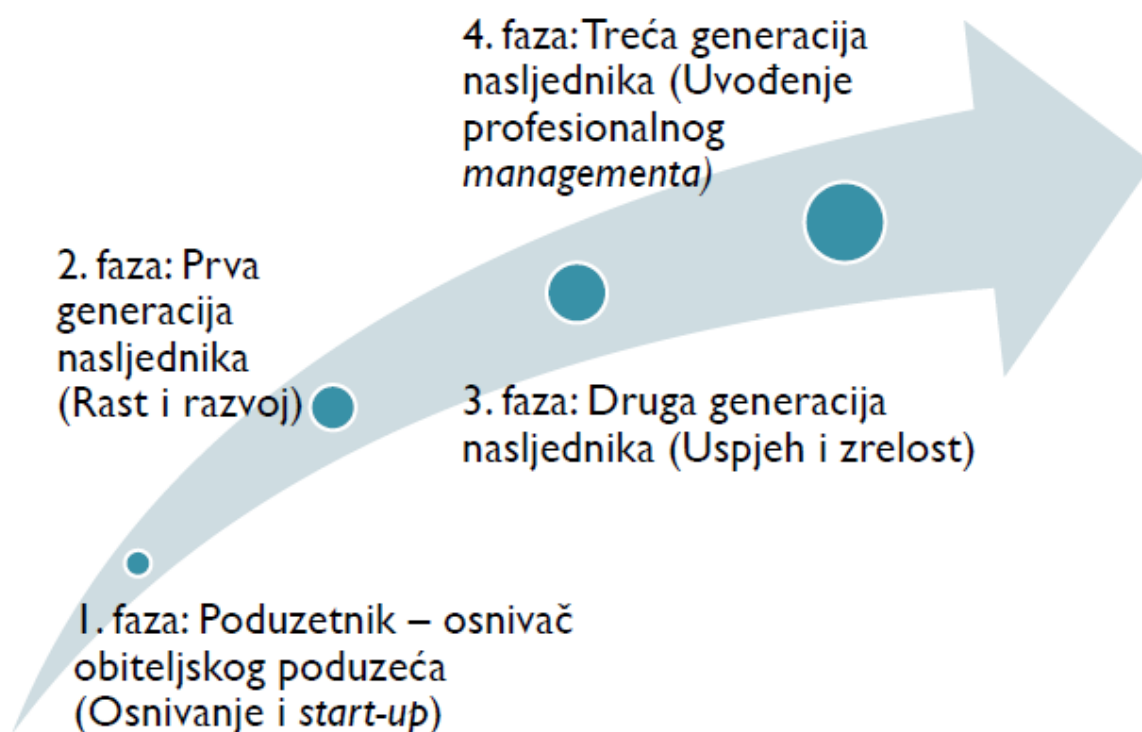
---

<sup>14</sup> <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/2.-Životni-ciklus-obiteljskog-poduzeća-7JAN2016.pdf> (08/2016)

Životni ciklus obiteljskog poduzeća razlikuje se i s obzirom na uključenost obiteljskih generacija:<sup>15</sup>

- 1. faza – poduzetnik (osnivač) obiteljskog poduzeća (osnivanje i start-up)
- 2. faza – prva generacija nasljednika (rast i razvoj)
- 3. faza – druga generacija nasljednika (uspjeh i zrelost)
- 4. Faza – treća generacija nasljednika (uvođenje profesionalnog managementa)

Slika 3. Životni ciklus obiteljskog poduzeća s obzirom na uključenost obiteljskih generacija



Izvor: D. Kružić, I. Bulog, Obiteljska poduzeća, 2012., (105.str.)

U prvoj fazi gdje je poduzetnik ujedno i osnivač obitelj postaje često izvor inicijalnog kapitala, a kultura i tradicija obitelji ima utjecaj na organizacijsku kulturu poduzeća. U ovoj fazi dolazi do podudarnosti ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća pa se događa borba za preživljavanje pothvata.

<sup>15</sup> <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/2.-Životni-ciklus-obiteljskog-poduzeća-7JAN2016.pdf> (08/2016)

U drugoj fazi prve generacije nasljednika rast i razvoj poslovanja utječe na potrebu za angažiranjem ne-članova obitelji. Kompleksnija organizacijska struktura utječe na stvaranje hijerarhije autoriteta u obiteljskom poduzeću što opet utječe na raspodjelu moći unutar same obitelji.

U trećoj fazi druge generacije nasljednika dolazi do zrele faze poslovanja. Obitelji osnivačeve djece imaju različite potrebe i sklonosti uz dodatni utjecaj ne-članova obitelji. Poslovni izazov kod ove faze je nužnost promjena i inovacija u procesima te razvoj kulture na novim osnovama koje omogućuju koheziju.

Četvrta faza treće generacije nasljednika pred sobom ima izazov za dodatnim kapitalom i resursima izvan obitelji. Tada dolazi do nekoliko mogućih rješenja pa se mogu tražiti novi izvori financiranja, ali oni tad utječu na promjenu vlasničke strukture ili se može angažirati profesionalni management. U ovoj fazi dolazi do gubitka atributa obiteljskog poduzeća i do smanjenja obiteljske kontrole.

U životnom ciklusu obiteljskih poduzeća postoje i kritične faze koje se mogu podijeliti na tri dijela:<sup>16</sup>

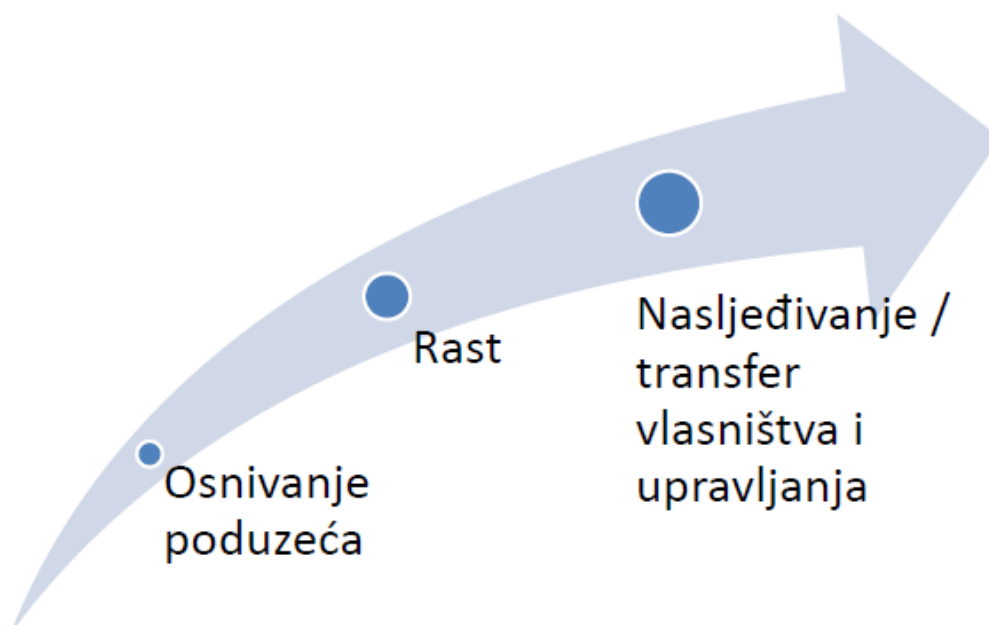
- Osnivanje poduzeća
- Rast
- Nasljeđivanje / transfer vlasništva i upravljanja

---

<sup>16</sup> <http://www.wassermann-grupa.eu/userfiles/Konferencija/Mirenje%20konferencija%20Alpeza%20-%2020APR2015.pdf> (08/2016)



Slika 4. Kritične faze u životnom ciklusu obiteljskih poduzeća



Izvor: <http://www.wassermann-grupa.eu/userfiles/Konferencija/Mirenje%20konferencija%20Alpeza%20-%202020APR2015.pdf> (08/2016)

Nasljeđivanje je vjerojatno najteži izazov s kojim se može susresti obiteljsko poduzeće. Pri selekciji nasljednika važno je da taj proces razumije cijelokupna obitelj, da se s njime slaže i zajedno razvije terminski plan o tome kako će se on odvijati. Kandidata koji mogu zamijeniti osnivača može biti više ili niti jedan. Pri izboru nasljednika potrebno je biti svjestan činjenice da se radi o koraku prema naprijed u razvoju poduzeća. Prije toga potrebno je odgovoriti na nekoliko pitanja:<sup>17</sup>

- Poistovjećuju li se kandidati s usmjerenjem poduzeća?
- Da li su sposobni i nadalje razvijati organizaciju?
- Znaju li neovisno razmišljati i odlučivati?
- Imaju li komunikativne i upravljačke osobine kako bi bili sposobni motivirati druge osobe?

<sup>17</sup> Čovo, P.: Održivo poduzetništvo, nastavni materijal, Sveučilište u Zadru, Zadar, 2007., str. 47.

## 2.5. Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj i Europi

Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran što onemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja i projekciju utjecaja obiteljskog poduzeća na gospodarstvo Hrvatske. Problem je u hrvatskim zakonima koji nemaju pravu definiciju obiteljskih tvrtki. Prema prijedlogu EU to su tvrtke gdje većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, zatim da je u upravljanje poduzećem uključena najmanje jedna osoba iz obitelji i da u slučaju dioničkog društva osnivač sa srodnicima ima najmanje 25 posto prava odlučivanja. To se još ne primjenjuje u Hrvatskoj što iziskuje mnoge probleme

U Hrvatskoj nije razvijena svjesnost o važnosti obiteljskog biznisa. Nema statističkog praćenja, a porezna politika ne prepoznaje specifičnosti takvih poduzeća. Organizacije koje provode statistička istraživanja ne omogućuju razlikovanje obiteljskih poduzeća od drugih pravnih oblika. Za usporedbu možemo uzeti njemačko gospodarstvo u kojem je 79 posto poduzeća obiteljskih, 45 posto svih zaposlenih radi u njima te sudjeluju u 40 posto BDP-a. Za Hrvatsku, nažalost, takvih podataka nema, ali pretpostavlja se da je 50 posto od ukupnog broja zaposlenih, zaposleno u obiteljskim poduzećima<sup>18</sup>

Većina obiteljskih poduzeća spada u mikro ili mala poduzeća, a njima još uvijek upravlja prva generacija vlasnika. U Hrvatskoj postoje primjeri velikih poduzeća koja funkcioniraju kao obiteljska poduzeća – i po strukturi vlasništva, upravljanja poslovnim procesima i uključenosti obitelji vlasnika u donošenje strateških odluka u poduzeću. Neka od najuspješnijih poduzeća u Hrvatskoj pokrenuta su kao obiteljska poduzeća kao npr. Agrokor ili Gavrilović.

Jedno od najvažnijih pitanja u hrvatskim obiteljskim poduzećima je i pitanje generacijskog transfera vlasništva i upravljanja u obiteljskim poduzećima. U Hrvatskoj je to još uvijek tema o kojoj se malo ili uopće ne govori. U Hrvatskoj se masovno poduzetništvo počelo razvijati nakon osamostaljenja, te poduzetnici koji su tada bili u dvadesetim godinama, danas bi polako trebali razmišljati o napuštanju poduzeća i prijenosu poslovanja na slijedeću generaciju.

---

<sup>18</sup> Eder, A.: U Hrvatskoj tek slijedi smjena generacija u obiteljskim tvrtkama, dostupno na: <http://liderpress.hr/biznis-i-politika/hrvatska/u-hrvatskoj-tek-slijedi-smjena-generacija-u-obiteljskim-tvrtkama/>

Razvijene zemlje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Stoga se u tim zemljama mnogo pažnje posvećuje obiteljskim poduzećima zbog znatnog utjecaja tih poduzeća na pojedina gospodarstva. Dominirajuća svjetska obiteljska poduzeća koncentrirana su u vodećim ekonomijama svijeta. Ključ uspjeha obiteljskih poduzeća predstavljaju održivost poduzeća u dinamičnim promjenama na tržištu te riješeno pitanje transfera poduzeća na nove generacije nasljednika.

Mala poduzeća u Europi predstavljaju potporanj europskoga gospodarstva. Čak 95% malih poduzeća u Europi čine obiteljska poduzeća. Ona su glavni izvor zapošljavanja i u njima nastaju i razvijaju se mnogobrojne poslovne ideje. Kao takva, ona su glavni pokretači inovacija, zapošljavanja, prilagodljivosti i konkurentnosti. Neke od glavnih osobina obiteljskih poduzeća u Europi su slijedeće:<sup>19</sup>

- zapošljavaju više od 70% radnika i imaju visoko učešće u outputima zemalja članica EU
- sektor obiteljskih poduzeća postaje sve snažniji
- struktura kapitala u poduzećima je postojana
- više tendiraju ka radno-intenzivnima, a manje ka kapitalno-intenzivnima
- postižu inovacije s relativno nižim troškovima
- posjeduju snažnu poslovnu etiku

---

<sup>19</sup> Kružić, D., Bulog, I.: op. cit., str. 54

### 3. SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA BOTA-ŠARE

#### 3.1. Općenito o poduzeću

Bota-Šare je osnovan 25.04.1996. godine. Od 2006. pod vodstvom je Pagar tvrtke čiji je osnivač i vlasnik Zrinka Šare, zastupane po direktoru Božidaru Šari. Ima 27 zaposlenih i prošlu godinu je završila sa ostavarenom dobiti.

#### Vizija:

*BOTA – mjesto gdje se susreću gastronomska prošlost, sadašnjost i budućnost.*

Slika 5.Bota-Šare Mali Ston



Izvor: [www.bota-sare.hr](http://www.bota-sare.hr)

### 3.2. Povijest obiteljskog poslovanja

Božidar Šare ugostiteljstvom se bavi više od dvadeset godina. Svoj idejni put započeo je početkom osamdesetih godina prošlog stoljeća. Bile su to godine kada su se rijetki, uporni i marljivi otisnuli u ugostiteljske vode i sami kreirali svoju budućnost. Od kafića u Stonu, gostionice u Dolima, konobe u Zaton Dolima mjesta uz cestu prema Dubrovniku ide dalje. Oženivši Malostonku istovremeno grade obitelj koja danas broji osam članova.

Kupuje i uređuje srednjovjekovni dvorac na samoj rivi u Malom Stonu. U njemu se nalazi restoran BOTA što je staro dubrovački naziv za lukovima nadsvođen strop. Od samog početka kuća nudi i njeguje izvornu autohtonu dalmatinsku kuhinju. Kamenica kao prva a za njom sve ostale školjke, rakovi i ribe spremljene po originalnim stonskim receptima iz doba Dubrovačke Republike. Kruh iz krušne peći, riba na gradele, popare, buzare, crni i stonski rižoti te razne slastice ovog kraja izbor je koji će vas zadiviti.

Obitelj posjeduje restoran i oyster&sushi bar u Zagrebu. Gosti mogu opušteno uživati u svježe pripremljenoj ribi i izvanrednoj selekciji vina. Kada zakoračite kroz vrata imate osjećaj da ste kročili u Dalmaciju u malom.

U sklopu restorana otvoren je i oyster&sushi bar koji omogućuje degustacije ukusno pripremljenih domaćih delicija u ugodnom ambijentu i pristupačnim cijenama. Ponuda se satoji isključivo od svježe pripremljene ribe koja je pažljivo birana na Zadarskoj, Splitskoj ili Dubrovačkoj ribarnici.

U ambijentu Oyster & Sushi bara Bota Split i Dubrovnik naći ćete idealno mjesto za gastronomsku avanturu! Vašu žudnju za kombinacijom okusa zasigurno će utažiti specijaliteta koji nastaju spajanjem odabranih vrhunskih jadranskih namirnica i japanskih kulinarskih metoda. Sama bit Bota fuzije upotreba je jednostavnih metoda kojima se zadržava okus najboljih namirnica. Rezultat su inovativni specijaliteta koji se obožavaju jer su ukusni, lagani, moderni i svjež. Najkvalitetnije namirnice, kao što su malostonske kamenice, plavoperajna tuna, škampi, kozice, mediteranski začini, stonska sol, a koje svi restorani Bota Šare svakodnevno koriste u pripremanju jela, garancija su zdravog obroka i uživanja u svom zalogaju. Za ljubitelje mesnih i vegetarijanskih specijaliteta Bota u rukavu uvijek ima par skrivenih aseva, kao što su Teriyaki steak ili Vegetarijanska plitica.

Slika 6. Bota-Šare Split



Izvor: [www.bota-sare.hr](http://www.bota-sare.hr)

Lepeza boja na tanjuru osvojiti će Vas na prvi pogled, a u jedinstvenu fuziju uvjeriti će Vas punoća okusa pri svakom zalogaju. Riba iz Malog mora, odnosno južnog dijela Malostonskog zaljeva, svima je poznato, smatra se vrhunskom ribom, a u restoranima Bota-Šare ju pripremaju uvijek svježu, tako da će i najzahtjevnija nepca biti zahvalna za svaki posjet jednom od Oyster & Sushi barova.

Slika 7. Ponuda bara



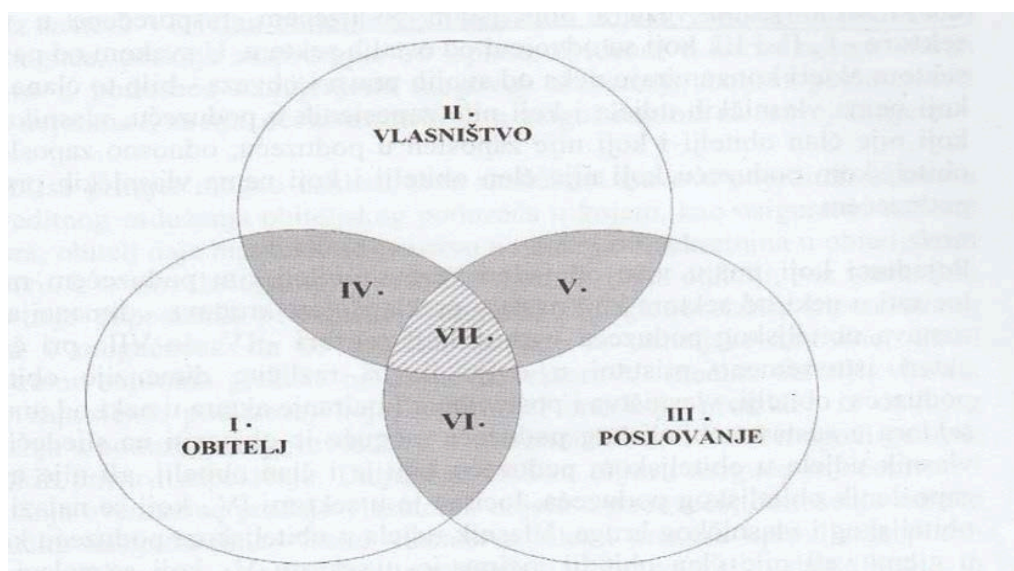
Izvor: [www.bota-sare.hr](http://www.bota-sare.hr)

### 3.3 Vlasnička i upravljačka struktura poduzeća

Najvažnije funkcije u poduzeću raspodijeljene su među članovima obitelji. Tako restoran u Malom Stonu vode supružnici, pokretači obiteljskog biznisa, Božidar i Tanja Šare, restoran u Dubrovniku je pod vodstvom najstarijeg brata, Pere Šare, za Zagreb je zadužena Zrinka Šare, koja je ujedno i osnivačica poduzeća Pagar d.o.o., dok je restoran u Splitu pod vodstvom najmlađe kćeri, Antonele Šare. Također, najmlađa djeca rade u restoranima kao konobari dok završavaju srednje škole.

Treba uzeti u obzir da se unutar iste obitelji i unutar istog poduzeća javljaju sasvim drugačiji odnosi kada je u pitanju vlasništvo ili vodeća funkcija. Pojedini članovi obitelji imaju vlasnička prava nad obiteljskim poduzećem ali nisu uključena u upravljanje biznisom, drugi članovi obitelji su menadžeri obiteljskog poduzeća, ali nemaju vlasničke udjele, treći imaju vlasničke udjele i uključeni su u vođenje obiteljskih poduzeća, a četvrti slučaj može biti da pojedinac koji ne pripada obitelji stekne vlasnička prava nad dijelom obiteljskog poduzeća. Kombinacija je mnogo, no u svakom slučaju biznis i članovi uže obitelji mogu se sagledavati kroz podsistem obitelji, podsistem vlasništva i podsistem poduzeća.

Slika 8. Model obiteljskog poduzeća



Izvor: Gersick E. K. Et al, op.cit, str. 6.

Uloge koje pojedinci imaju u navedenom modelu mogu se iskazati na sljedeći način:<sup>20</sup>

- I. Član obitelji / bez vlasničkih udjela / nije zaposlenik poduzeća,
- II. Nečlan obitelji / vlasnik udjela / nije zaposlenik poduzeća,
- III. Nečlan obitelji / vlasnik udjela / nije zaposlenik poduzeća,
- IV. Član obitelji / vlasnik udjela / nije zaposlenik poduzeća,
- V. Nečlan obitelji / vlasnik udjela / zaposlenik poduzeća,
- VI. Član obitelji / bez vlasničkih udjela / zaposlenik poduzeća i
- VII. Član obitelji / vlasnik udjela / zaposlenik poduzeća

### **3.4. Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća**

Osiguranje kompetentnih nasljednika koji će moći voditi obiteljsko poduzeće predstavlja veliku odluku, ne samo za osnivača već i cjelokupno obiteljsko vijeće koje je zainteresirano za zaštitu obiteljskog utjecaja kod upravljanja obiteljskim poduzećem. Za to, koliko god je to moguće, proces nasljeđivanja potrebno voditi planski kroz određene faze.

#### 7 faza nasljeđivanja:

- I. faza pred-biznisa,
- II. faza uvođenja,
- III. faza funkcionalnog uvođenja,
- IV. funkcionalna faza,
- V. napredna funkcionalna faza,
- VI. rana faza nasljeđivanja,
- VII. zrela faza nasljeđivanja

Budući da obitelj Šare broji sedmero djece, za tvrtku Pagar d.o.o. odnosno restorane Bota-Šare možemo reći da se oni istovremeno nalaze u više faza. Mlađa djeca koja tek završavaju srednju školu nalaze se u 3. fazi – fazi funkcionalnog uvođenja budući da svaki od njih pripomaže i preko praznika radi u restoranima na mjestima konobara ili pomoćnih kuhara. Starija djeca, Pere i Antonela koji vode restorane u Dubrovniku i Splitu nalaze se u 5. fazi-

---

<sup>20</sup> D.Kružić, I. Bulog, Obiteljska poduzeća, Split 2012. Str. 160



naprednoj funkcionalnoj fazi, dok je najstarija kćer Zrinka koja je zadužena za restorane u Zagrebu u 6. fazi, odnosno ranoj fazi nasljeđivanja jer je vlasnica i osnivačica poduzeća, zastupana po direktoru Božidaru Šari.

S obzirom da smo ustanovili u kojim fazama se nalazi ovo obiteljsko poduzeće, malo detaljnije ćemo opisati iste.

### III. Faza funkcionalnog uvođenja

Ova faza predstavlja razdoblje u kojem sebudući nasljednik uvodi u funkciju, odnosno počinje djelovati kao zaposlenik, najčešće s nepotpunim radnim vremenom. To se obično događa u razdoblju praznika ili nakon završetka školskog dana, kada potencijalni nasljednik počinje dobivati određene konkretne poslove. Ova faza predstavlja početak obrazovne pripreme budućeg nasljednika, koji stječe radna iskustva u obiteljskom poduzeću ili pak izvan obiteljskog poduzeća.

### V. Napredna funkcionalna faza

U ovoj fazi potencijalni nasljednik preuzima menadžerske funkcije i to najprije na prvoj razini menadžmenta, a potom postupno i na višim razinama; on je uključen u koordiniranje i usmjeravanje rada drugih, ali ne i ukupnog poslovanja, koje pripada generalnom menadžmentu.

### VI. Rana faza nasljeđivanja

U ovoj fazi se već može govoriti o nasljedniku poduzeća, budući da je on preuzeo funkciju predsjednika uprave ili generalnog menadžera poduzeća. U ovoj fazi nasljednik djeluje na način da usmjerava cjelokupno poslovanje poduzeća, ali se u njegovoj pozadini još uvijek nalazi osnivač poduzeća. Stvarno vođenje poduzeća još se uvijek nalazi u rukama osnivača, a nasljednik ima samo formalnu poziciju vodstva.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> D.Kružić, I. Bulog, Obiteljska poduzeća, Split 2012. Str. 226

### 3.5. SWOT analiza poduzeća

Kako bi se analizirala detaljna situacija poslovanja na tržištu koristila se je SWOT analiza. SWOT analiza je interna i eksterna analiza poduzeća koja se koristi kako bi se analizirale interne snage i slabosti poduzeća i eksterne prilike i prijetnje poduzeća. Korištenjem SWOT analize dobivamo informacije koje će nam pomoći u daljnjem poslovanju(donošenje važnih odluka, definiranje misije i vizije, strategija koja će dovesti do ostvarenja ciljeva).

Tablica 2. SWOT analize

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<b>-visoka kvaliteta proizvoda</b>	<b>-visoki troškovi</b>
<b>-dobra lokacija</b>	<b>-sezonalnost</b>
<b>-dugogodišnje poslovno iskustvo</b>	<b>-lokacija</b>
<b>-dobar imidž poduzeća</b>	
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<b>-širenje asortimana</b>	<b>-ulazak novih konkurenata</b>
<b>-slaba konkurencija</b>	<b>-promjena navika i zahtjeva potrošača</b>

Izvor:Irдила ауторка

Obzirom da SWOT analiza ne može prikazati povezanost između pojedinih unutarnjih i vanjskih segmenata, upotrebljava se TOWS matrica. Ona pomaže identificirati veze između snaga i slabosti, prilika i prijetnji i na temelju toga daje osnovu za definiranje daljnje strategije poslovanja.

Tablica 3. TOWS -matrice

	<b>SNAGE(S)</b>	<b>SLABOSTI(W)</b>
	<b>-visoka kvaliteta proizvoda</b> <b>-dobra lokacija</b> <b>-dugogodišnje poslovno iskustvo</b> <b>-dobar imidž poduzeća</b>	<b>-visoki troškovi</b> <b>-sezonálnost</b>
<b>PRILIKE(O)</b>	<b>MAX-MAX</b>	<b>MIN-MAX</b>
<b>-širenje asortimana</b> <b>-slaba konkurencija</b>	<p>Zbog dobrog imidža poduzeća i kvalitetnih proizvoda i dobre lokacije(centar Splita), te dugogodišnjeg poslovnog iskustva koje omogućuje napredak obiteljskog poslovanja trebalo bi proširiti asortiman proizvoda kako bi ionako slabu konkurenciju još više oslabili i time zauzeli vodeću poziciju na tržištu. Time bi se povećala i prodaja i profit.</p>	<p>Kako bi se asortiman proizvoda mogao širiti potrebno je korigirati troškove kako bi se raspoloživi resursi iskoristili što više uz manje trošove. Vrijeme sezone (turizam) iskoristiti što više, ali i pridobiti povjerenje klijenata van sezonskog roka.</p>
<b>PRIJETNJE(T)</b>	<b>MAX-MIN</b>	<b>MIN-MIN</b>
<b>-ulazak novih konkurenata</b> <b>-promjena navika i zahtjeva potrošača</b>	<p>Zadržati postojeći dobar imidž i kvalitetu proizvoda kako bi zadržali postojeće klijente i privukli nove kako dolazak konkurencije ne bi bio bolji od nas.</p>	<p>Smanjiti troškove uz jednaku kvalitetu proizvoda kako bi zadržali postojeće klijente uz nemogućnost da ih konkurencija pridobije.</p>

Izvor:Izradila autorica

U navedenoj SWOT-TOWS matrici vidimo kako se nude četiri rješenja za četiri alternativne strategije. To su MAX-MAX strategija, MAX-MIN strategija, MIN-MAX strategija i MIN-MIN strategija.

Prva strategija MAX- MAX strategija nam govori kako da se postojeći snagama iskoriste prilike. Obzirom da je poduzeće stvorilo dobru reputaciju među klijentima nudeći proizvode visoke kvalitete moguće je širenje asortimana. Proširujući asortiman privući će još više klijenata, povećati prodaju a samim time i ostaviti veći profit.

Strategija MAX-MIN je strategija kod koje koristimo svoje snage kako bi se suočili sa prijetnjama. Ona nam govori kako zadržavanjem postignutog imidža i održavanjem kvalitete proizvoda na nivou osiguravamo vjernost klijenata, a konkurencija koja će doći neće moći konkurirati.

Kako bi iskoristili mogućnosti koje nam se pružaju treba izbjeći ili smanjiti u najvećoj mogućoj mjeri slabosti poduzeća. Strategija MIN-MAX o tome govori. Poduzeće treba iskoristiti raspoložive resurse uz što manje troškove .Poduzeće najveći profit ostvaruje za vrijeme trajanja sezone(lipanj-rujan). Kako bi ostvarili svoj maksimum potrebna je dodatna radna snaga što povećava troškove poslovanja, ali zbog velikog obujma poslovanja u periodu sezone ostaruje se i značajan profit koji omogućuje dodatna ulaganja kako bi se zadržali postojeći klijenti, ali i osigurala sredstva za dodatne startegije kojima se može održati poslovanje van sezonskog roka.

MIN-MIN strategija nam govori kako minimizirati svoje slabosti i izbjeći eventualne opasnosti. Zadržavajući visoku kvalitetu svojih proizvoda uz smanjenje postojećih troškova poduzeće je u mogućnosti izbjeći opasnost od gubljenja postojećih klijenata , te samim time onemogućiti konkurenciji da preuzme iste.

Uz ovakvu analizu, svako poduzeće je u mogućnosti usmjeriti se na ona područja u kojima je jako, prema poziciji gdje leže njihove najveće mogućnosti. Tako i ovo obiteljsko poduzeće koje je u kontinuiranoj uzlaznoj putanji svog dugog životnog vijeka.

#### **4. SMJERNICE ZA UNAPREĐENJE**

Obiteljska poduzeća čine vrlo važan i neizbježan faktor gospodarstva svake zemlje. U Hrvatskoj više od 50% zaposlenih proizlazi iz takvih poduzeća što potvrđiva o kakvom se jakom i važnom subjektu radi. Obiteljska se poduzeća svakodnevno suočavaju sa prijetnjama i izazovima koje treba prevladati.

U ključnom se trenutku mnoga od njih trebaju odlučiti između borbe za opstanak i prilagođavanja svog poslovanja kako bi mogli zauzeti mjesto među konkurencijom kako ne bi došli do odluke prodaje dijela ili u najgorem slučaju cijelog poduzeća.

Proaktivno i brzo donošenje odluka, jasna vizija ciljeva, obiteljske vrijednosti jesu mogućnosti koje obiteljsko poduzeće razlikuje od drugih poslovnih organizacija.

Jedna od mogućnosti koje ovo poduzeće može iskoristiti kao svoju priliku jest uvođenje novih generacija članova obitelji na upravljačke pozicije ili angažiranje profesionalnog menadžera čime bi u svoje poslovanje unijeli nova znanja i specifične vještine.

Ovo obiteljsko poduzeće postavilo je ispred sebe visoke ciljeve, a razvojem snažne poslovne strategije i maksimizirajući konkurentske prednosti uspjeh će ih i ostvariti.

Utjecaj emocija na poslovanje je jedan od najčešćih izvora konflikata u obiteljskom poduzeću jer je teško odvojiti obitelj i posao. Takvi konflikti izraženiji su nego u poduzećima gdje nema rodbinskih veza, ali isto tako brže se dolazi do smirenja situacije upravo zbog osjećaja privrženosti među članovima obitelji, što pridonosi jačanju veza i emocija među članovima a time i do jače želje za ostvarenjem postavljenih ciljeva.

Što se tiče poslovanja obiteljska poduzeća su jako optimistična, ali isto tako znaju da prepreke i opasnosti trebaju znati prevladati i njima upravljati. Najveća briga su im konkurencija, zapošljavanje, zadržavanje talenata i profitabilnosti. Na drugu stranu pak, nasljeđivanje takvog poslovanja, upravljanja i samog vlasništva dugotrajan je proces. Izobrazba i priprema nasljednika u takvim situacijama trebala bi započeti puno prije kako bi do tog trenutka ona bila sposobna za preuzimanje i upućena u sve segmente poslovanja.

Obiteljska poduzeća današnjice imaju veliko povjerenje u gospodarstvo i napredak u svim ključnim pokazateljima uspješnosti poslovanja. Uz takav stav omogućena nam je vrlo dobra osnova da možemo pozitivno gledati na budućnost obiteljskog poslovanja.

## 5. ZAKLJUČAK

Obiteljska poduzeća predstavljaju veliki i važan dio ekonomija u svim zemljama na svijetu. Javnost uglavnom ne prepoznaje takva obiteljska poslovanja, ali to ne znači da ne postoje. Ona utječu kako na ekonomiju odnosno gospodarstvo tako i na zaposlenje te na publicitet koji ih prati, a koji je od velike koristi za ekonomiju.

Obiteljska poduzeća nisu idilična poduzeća i njihovo poslovanje ne karakterizira idiličnost. Takva poduzeća, kao i sva ostala imaju karakteristike koje su pozitivne te one koje su negativne, a uz to imaju mnogobrojne prednosti, ali i nedostatke. Kod obiteljskog poslovanja javljaju se i poteškoće u samom životnom vijeku poduzeća te postoje određene prepreke koje se trebaju prevladati ako se želi uspješno poslovati.

Obiteljska poduzeća imaju visok ugled u društvu i javnost prepoznaje njihovu kvalitetu, ako ona doista postoji. Još ako obiteljsko poduzeće ostvari dugovječnost i kroz četiri faze životnog ciklusa onda takvo poduzeće može samo rasti i ostvarivati dobre rezultate te širiti svoje poslovanje ukoliko takvo poduzeće želi na takav način napredovati.

Obiteljski pothvat obično započinje dobrom idejom, potrebom za samodokazivanjem i zapošljavanjem te podizanjem standarda cijele obitelji. U početku, biznis obično vode dva člana obitelji, a kasnije on prerasta početničke okvire i dolazi do potrebe zapošljavanja ostalih članova obitelji, rodbine i neobiteljskih članova.

U Hrvatskoj se još uvijek nedovoljno govori o tom obliku poduzetništva, te taj oblik organizacije nije prepoznat ni u projektima razvoja malog i srednjeg poduzetništva. Razlog tome leži u nedovoljnoj svijesti o važnosti obiteljskog poduzetništva za cjelokupno gospodarstvo. Također u našem zakonu ne postoji definicija obiteljskog poduzetništva što otežava istraživanja na tu temu.

## 6. LITERATURA

### Knjige:

1. Benson, B., Crego, E. T., Drucker, R. H.: Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival, 1990.
2. Dollinger, J. M.: Entrepreneurship, Strategies and Resources, Richard D. Irwin & Austen Press, 1995.
3. Kružić, D.: Obiteljsko poduzetništvo, RRiF, Zagreb, 2004.
4. Kružić, D., Bulog, I.: Obiteljska poduzeća: Životni ciklus, nasljeđivanje, održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, 2012.

### Internet stranice:

1. [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P7\\_SME\\_sektor.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P7_SME_sektor.pdf) (08/2016)
2. <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf> (08/2016)
3. <http://profitiraj.hr/prednosti-i-nedostaci-obiteljskih-poduzeca/> (08/2007)
4. <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/2.-Životni-ciklus-obiteljskog-poduzeća-7JAN2016.pdf> (08/2016)
5. <http://www.wassermann-grupa.eu/userfiles/Konferencija/Mirenje%20konferencija%20Alpeza%20%2020APR2015.pdf> (08/2016)
6. [www.bota-sare.hr](http://www.bota-sare.hr)

## POPIS SLIKA I TABLICA

1. Slika 1. Primjeri obiteljskih poduzeća, stranica 9
  2. Slika 2. Životni ciklus obiteljskog poslovanja, stranica 13
  3. Slika 3. Životni ciklus obiteljskog poduzeća s obzirom na uključenost obiteljskih generacija, stranica 15
  4. Slika 4. Kritične faze u životnom ciklusu obiteljskih poduzeća, stranica 17
  5. Slika 5. Bota-Šare Mali Ston 20
  6. Slika 6. Bota-Šare Split 22
  7. Slika 7. Ponuda bara 22
  8. Slika 8. Model obiteljskog poduzeća 23
- 
1. Tablica 1. Definicije obiteljskog poduzeća, stranica 8
  2. Tablica 2. SWOT analize 26
  3. Tablica 3. TOWS matrice 27



## SAŽETAK

Obiteljsko poslovanje karakterizira upravljanje najmanje jednog člana obitelji. Takvo poslovanje ima svoje prednosti i nedostatke, a važan je i cjelokupni životni vijek poslovanja. Vlasnik restorana Bota Šare, Božidar Šare ugostiteljstvom se bavi više od dvadeset godina, a svoj idejni put započeo je početkom osamdesetih godina prošlog stoljeća. Na njegovu putu prema uspjehu bilo je mnogo prepreka, ali upornošću ovaj restoran dobija svoje mjesto pod suncem. Splitski restoran, kao i druge restorane u Malom Stonu, Zagrebu, Otoku Banje i Dubrovniku karakteriziraju najkvalitetnije namirnice i mediteranski začini koji su garancija zdravog obroka i uživanja u svom zalogaju. Ipak, kao i u svakom poslovanju mjesta za napredak uvijek ima pa se tako i u ovom restoranu mogu navesti neke smjernice kako bi se održala prava kvaliteta i vrijednost restorana u budućnosti.

**Ključne riječi:** obiteljsko poslovanje, restoran, unapređenje poslovanja.

## SUMMARY

The family business is characterized by the management of at least one family member. This business has its advantages and disadvantages, and the entire lifetime of business is important. Owner of the restaurant Bota Sare, Božidar Sare is in restaurant business for over twenty years, and his preliminary time began in the early eighties of the last century. On his way to success, there were many obstacles, but the persistence of this restaurant gets its place in the sun. Split restaurant, as well as other restaurants in Mali Ston, Zagreb, Banja Island and Dubrovnik is characterized by the highest quality ingredients and Mediterranean spices that guarantees healthy meals and enjoy their snack. However, as in every business room for improvement is still, however, and in this restaurant can give some guidelines in order to maintain the rights of the quality and value of the restaurant in the future.

**Key words:** family business, restaurant, business improvement.